

**DERRICK GOSSELIN EN BRUNO
TINDEMANS OVER HUN BOEK
TOEKOMSTMAKERS**

Naar overmorgen kijken om vandaag beter te beslissen

Derrick Gosselin en Bruno Tindemans hebben een boek geschreven waar Belgische bedrijven en misschien zelfs alle Belgen iets kunnen aan hebben. "Een leider die denkt dat hij de toekomst kent, is een serieuze dwaas."

DOOR PATRICK CLAERHOUT, FOTOGRAFIE THOMAS DE BOEVER

Derrick Gosselin is sinds vorig jaar kabinetschef van Vlaams minister-president Kris Peeters en is professor aan de universiteit van Oxford en die van Gent. Bruno Tindemans is decaan van de Flanders Business School in Antwerpen. In 2003 introduceerde Gosselin toekomstdenken en strategische debatten in de hele groep GDF Suez, waar hij werkte. "In Vlaanderen zijn de technieken van het toekomstdenken niet of nauwelijks bekend. Daar willen we met dit boek iets aan doen. We willen aanzetten tot reflectie."

En wat is dat fameuze 'toekomstdenken' dan wel? Eigenlijk staat dit boek heel dicht bij The Black Swan van Nassim Nicholas Taleb. Maar terwijl Taleb zegt, hou rekening met het onwaarschijnlijke, bekijkt dit boek hoe je ermee moet omgaan als het onwaarschijnlijke zich voordoet. "Door posi- ➤

DERRICK GOSSELIN
"Of de olieprijs
binnen een jaar 30 of
150 dollar bedraagt,
maakt niets uit."

BRUNO TINDEMANS
"Consultants kunnen
een rapport afleveren
met vier of vijf
scenario's, maar
daaruit leer je niets."



Derrick Gosselin

- Geboren in Menen op 12 september 1956
- Combineert burgerlijk ingenieur en economie aan de Universiteit Gent en de Vlerick Management School (1984)
- MBA aan Insead en doctoraat in de economie (UG)
- Begint zijn carrière bij Arthur Andersen (1984-'89)
- Werkt voor Alcatel, eerst in België en later in Frankrijk (1990-2002)
- Executive vice-president Internationale ontwikkeling en groepsstrategie bij GDF Suez in Parijs (2002-2009)
- Sinds 2001 professor aan de UGent en sinds 2005 fellow van het Green Templeton College verbonden aan de Universiteit van Oxford
- Maakt sinds 2008 deel uit van de Strategic Foresight Group van het Wereld Economisch Forum (Davos)
- Augustus 2009: kabinetschef van Vlaams minister-president Kris Peeters

Bruno Tindemans

- Geboren in Antwerpen op 3 mei 1966
- Master in de handels-, financiële en consulaire wetenschappen aan de Lessius Hogeschool
- Senior auditor bij KPMG (1992-1999)
- Executive MBA aan de Flanders Business School
- Doctoraat in management aan de Cranfield University, School of Management (VK)
- Sinds 2005: decaan aan de Flanders Business School (Antwerpen), ligt aan de basis van het eerste geaccrediteerde Entrepreneurial Executive MBA-programma in België

➤ ties in de toekomst te bespreken, zie je beter welke mogelijkheden je vandaag hebt.”

Grosso modo ziet hun theorie er als volgt uit: de tijd van klassiek strategisch plannen is voorbij. Bedrijven, regio's en maatschappij maken turbulente tijden door en die turbulentie neemt enkel toe. Om beter gewapend te zijn, moeten ondernemingen leren strategisch te debatteren en toekomstscenario's te ontwikkelen.

Toekomstdenken is niet gelijk aan de toekomst voorspellen

“We willen in de eerste plaats aantonen dat er in de toekomst variaties mogelijk zijn”, zegt Tindemans. “Vaak weigeren mensen die variabiliteit te zien. En dat is nefast, je dreigt als organisatie blind en doof te worden.”

“Een mooi voorbeeld is het Tet-offensief in Vietnam in 1968”, zegt Gosselin. “De CIA kreeg geheime rapporten die troepen- en wapenbewegingen van Noord- naar Zuid-Vietnam signaleerden, maar kon dat niet plaatsen. De Amerikanen waren overtuigd dat ze de oorlog niet konden verliezen en dat de Vietcong niet in de grote steden kon toeslaan. Ze hadden de informatie, maar negeerden ze wegens niet waarschijnlijk genoeg. En dus werden ze verrast.”

Mutatis mutandis geldt hetzelfde voor managers die hun jaarlijks budget opstellen en zich daarvoor baseren op een beperkt aantal parameters en economische prognoses. “De voorspellingsmodellen zijn onbetrouwbaar”, zegt Tindemans. “Ze gaan uit van een relatief stabiele omgeving en alle informatie is gebaseerd op trends of gebeurtenissen uit het recente verleden. De toekomst wordt herleid tot een extrapolatie van het verleden.”

Gosselin: “Wie maar één toekomst

45 PROCENT

van de opbrengst op ingezette bedrijfsmiddelen is toe te schrijven aan externe effecten, zoals de politieke, economische en sectoriële context. Dat stond in een studie van de Texas Tech University uit de jaren negentig in welke mate managementacties en de omgeving bepalend zijn voor de prestaties van een bedrijf. Na een decennium van voortschrijdende globalisering zou de context wellicht substantieel hoger scoren en ligt misschien al op 60 of 70 procent.

voor ogen heeft, hoort of ziet weinig. Een onderneming met één strategisch plan of een vast budget blijft blind en doof voor veranderingen. Mensen die meerdere toekomstscenario's voor ogen hebben, pikken sneller omgevingsfactoren op en geven ze een betekenis. Zij maken continu associaties en zijn daarvoor veel beter geplaatst om met de toekomst om te gaan.”

Tindemans: “In een stabiele omgeving is focus een ongelooflijke kracht, de hele onderneming werkt naar hetzelfde punt toe. Maar in een complexe omgeving is focus een nadeel, het maakt de organisatie blind voor veranderingen. Daarom wijzen we in dit boek op het groeiende belang van de context, de omgeving.”

De turbulentie neemt toe

Gosselin: “We moeten durven toe te geven dat we niet in staat zijn de toekomst te voorspellen. De omgeving wordt complexer, globaler, turbulenter. We leven in tijden van grote onzekerheid, snelle veranderingen en toenemende complexiteit. De banksector viel door de mand, de auto-industrie zit in een diepe crisis en de overheidsfinanciën baren zorgen. Modellen uit het verleden bieden geen antwoord. Eigenlijk moet je als bedrijf die onzekerheid omarmen en expliciteren. Want de turbulentie zal alleen toenemen.”

Tindemans: “Een heleboel factoren veroorzaakt ook de komende jaren turbulentie: de globalisering van de economie, de financiering van de overheidstekorten, de klimaatverandering, de migratie, de vergrijzing, de bevolkingsexplosie in Azië, de schaarste aan water, voedsel en energie, de technologische evolutie, enzovoort. Al deze geïsoleerde factoren zullen op wereldschaal met elkaar interageren.”

Gosselin: “De omgeving bepaalt al voor meer dan de helft het lot van een onderneming. In sommige gevallen zitten we al aan 60 of 70 procent. Dat betekent dat de invloed van de context bepalender wordt dan managementacties.”

Denken in toekomstscenario's

Tindemans: “Je moet uitgaan van verscheidene scenario's die zich in de toekomst kunnen ontwikkelen. Op die manier kun je betere beslissingen nemen. De toekomstscenario's brengen de implicaties van die beslissingen in kaart.”

Gosselin: “Het is dus geen zaak van correcte voorspellingen, want dat kan toch niet. Het gaat er niet eens om het meest waarschijnlijke van de toe-

Instituut van de Toekomst

In hun boek pleiten Gosselin en Tindemans voor een Instituut van de Toekomst. Zij wijzen er op dat België het enige land van de OESO is dat niet over zo'n instelling

beschikt. “Nochtans is er een duidelijke correlatie tussen een toekomstinstituut en de economische prestaties”, beklemtoont Gosselin. “Het land dat het meest investeert

in toekomstdenken, Singapore, staat op de eerste plaats op de WEF-ranking over export.” Zo'n centrum zou in de eerste plaats informatie moeten

verzamelen, kennis groeperen en de discussies voorbereiden. Zowel bedrijven als de overheid zouden er een beroep op kunnen doen.

komstscenario's te identificeren. Je moet ervan uitgaan dat ze allemaal even waarschijnlijk zijn. Waar het om gaat, is dat je jezelf verplicht zodanig ver vooruit te kijken dat je veranderingen in de businessomgeving aanvaardt en nadenkt over wat deze veranderingen kunnen zijn. Of de olieprijs binnen een jaar 30 of 150 dollar bedraagt, maakt niets uit. Wat belangrijk is, is dat je de twee opties als plausibel beschouwt en kijkt in welke mate je strategie ertegen bestand is."

Tindemans: "In een bedrijfscontext is een robuuste strategie het uiteindelijke doel van toekomstdenken. Is de gekozen strategie robuust in een omgeving van grote onzekerheid en is ze bestand tegen onvoorziene schokken? Via scenarioplanning toets je jouw beleid aan extreme omstandigheden. Je kunt het vergelijken met het testen van een product in een windtunnel."

Strategisch debat als middel

Tindemans: "Om toekomstscenario's in kaart te brengen, moet een onderneming leren strategisch te debatteren. Je kunt die oefening ook laten maken door consultants. Die zullen dan een rapport afleveren met vier of vijf scenario's, maar daaruit leer je niets. Het is precies door in debat te gaan, de discussie te voeren en zelf de scenario's op te stellen, dat je inzicht verwerft en bijleert."

Gosselin: "Het menselijk brein bedenkt niet alleen toekomstalternatieven, ze memoriseert die ook. De wetenschap spreekt van het geheugen van de toekomst. Daarom is het essentieel dat ook het topmanagement aanwezig is en participeert in de strategische discussies. Hoeveel grote ondernemingen hebben de trein van de groene energie niet gemist? En dat zie je bij elke transformatie van een industrie. Vaak komt dat omdat het topmanagement bepaalde informatie of signalen niet tijdig opmerkte."

Zwakke signalen opmerken

Gosselin: "Voor een organisatie is het heel belangrijk dat ze snel veranderingen in de omgeving herkent. Weet je, ik heb in mijn carrière businessplannen gemaakt die ongelooflijk rendabel waren, maar niet robuust. Dan moet je



"In een
complexe
omgeving is
focus een
nadeel, het
maakt een
organisatie
blind voor
verande-
ringen"

echt heel goed de omgeving scannen om snel veranderingen te detecteren. Want als je businessplan niet robuust is en de omgevingsfactoren veranderen, ga je failliet. Daarom is het zo belangrijk om alert te zijn voor de eerste, zwakke signalen."

Gosselin: "Stel dat je als onderneming heel actief bent in China en dat je kwetsbaar bent bij omzetsdalingen vanaf 5 procent. Dan kun je redeneren, die groei in China blijft wel duren. Maar wat als dat niet zo is? Beter is om op zoek te gaan naar de eerste signalen die kunnen wijzen op een groeivertraging. Wel,

heel concreet, de omzet van heel wat ondernemingen in China wordt geconditioneerd door de toevloed van koper uit Australië. Koper ligt aan de basis van veel industriële processen. Koper uit Australië wordt op zijn beurt bepaald door de koperinvoer uit Chili, want Chili herbergt de grootste koperindustrie ter wereld. En het Chileense koper komt in grote mate van één onderneming: Codelco. Kortom, de investeringen die Codelco uitvoert, bepalen minstens een jaar op voorhand de evolutie van de Chinese markt. Als dat bedrijf zijn investerings- en uit- ➔

➤ breidingsstrategie stopzet, moet je vrezen dat de groei in China stopt.”

Tsunami's bestaan niet

Gosselin: “Wie niet alert is voor zwakke signalen, wordt verrast. De bankiers hadden het bij de financiële crisis steeds weer over een tsunami, iets wat ze onmogelijk hadden kunnen zien aankomen. Maar lees er eens de artikels van wetenschappers op na. Zij waarschuwden al een tijdje dat dit kon gebeuren. Niemand luisterde naar hen. Had je in 2007 aan de top van Fortis gevraagd wat hun scenario was in geval van liquiditeitsproblemen, ik vermoed dat zij eens goed gelachen zouden hebben.”

Tindemans: “Op een gegeven moment heeft de raad van bestuur van Fortis de vraag gesteld of de overname van ABN Amro niet moest worden herbekeken. Dat het management geweigerd heeft die discussie te voeren, is de grootste fout die ze gemaakt heeft. Dat scenario bestond gewoon niet in het hoofd van de Fortis-top. En als een scenario niet bestaat, kun je er ook niet op anticiperen. Het geheugen van de toekomst van Fortis was dat het ze een van de leidende banken in Europa wilde worden en alles wat niet in dit kader paste, werd vakkundig genegeerd. Vietnam! Het Tet-offensief! Doof en blind!”

“Doe iets”

In complexe en turbulente omgevingen is de informatie altijd onvolledig. Dat vergt van bedrijven een pragmatische aanpak. “Actie ondernemen is essentieel”, zegt Tindemans. Je moet iets doen. Je kunt niet echt plannen, terwijl door actie te ondernemen je een beter inzicht in het probleem kunt verwerven. Misschien is dat voor managers nog het moeilijkste, de moed opbrengen om te durven experimenteren en fouten te maken.”

Nood aan een nieuwe vorm van leiderschap

Gosselin: “Het sleutelwoord is anticipatie. Je moet maken dat je veel sneller dan anderen signalen opvangt van een veranderende omgeving. Maar daarvoor is een andere vorm van leiderschap nodig. Het management moet bereid zijn te debatteren met de beste geesten, zowel intern als extern. Dat impliceert een leiderschap van communicatie, van kennisopbouw, van leren en begrijpen. Maar in debat gaan, dat is iets waar veel leiders het lastig mee hebben. Je moet op zoek naar wat onzeker is, je moet de onzekerheid expliciteren en erover debatteren. Dat is heel wat anders dan toekomstprojecties over omzet of cashflow maken. Een leider die denkt dat hij de toekomst kent, is een serieuze dwaas.”

Tindemans: “Leiders moeten ook aanvaarden dat bij een strategisch debat iedereen in een leermodus zit en de hiërarchie verdwijnt. Ik geef toe dat het een moeilijke oefening is. Je moet aan de mensen vertellen: daar gaan we als organisatie naartoe, dat is de focus en de marsrichting. En je moet mechanismen van onzekerheid en turbulentie inbouwen, dat vergt een andere aanpak.”

Gosselin: “Die nieuwe leider is iemand die enorm geïnteresseerd is in de omgeving, iemand die zich zeer ruim en breed oriënteert. Iemand die continu kijkt en luistert, een zeer open geest heeft. Iemand die interpreteert, niet oordeelt. Iemand die het debat stimuleert, die rekening houdt met plausibiliteit. Iemand die veel leest en studeert. In het boek gebruiken wij het beeld van de vosjes, dat zijn beestjes die overal aan snuffelen in tegenstelling tot de egeltjes die zich oprollen. Zij symboliseren de in zichzelf gekeerde leiders die overtuigd zijn van hun grote gelijk.”

Het is en blijft moeilijk

Als toekomstdenken het ei van Columbus is, waarom komt het dan zo weinig voor? Tindemans: “Omdat het zo moeilijk is. Een strategie uitstippelen is ook niet echt eenvoudig, maar je merkt dat men daarbij snel terugvalt op een financieel plan. Wij maken het nog moeilijker, je moet veel meer reke-



BRUNO TINDEMANS
“Het geheugen van de toekomst van Fortis was dat ze een van de leidende banken in Europa wilde worden en alles wat niet in dit kader paste, werd vakkundig genegeerd.”

ning houden met de context, en in functie van die variabiliteit je strategie bijsturen. Het wordt dus nog complexer. Terwijl de meeste kmo's daarvoor noch de tijd noch de informatie hebben. Als je na een dag vol operationele taken voor een wit blad papier moet gaan zitten om over de toekomst te denken... Dat zijn zeer moeilijke oefeningen. Je kunt het ook niet delegeren. Laat nooit je strategie alleen uitstippelen door externe consultants, zij zullen veel bijleren en je een rapport voorschotelen. Maar als bedrijfsleider zul je niets geleerd hebben.” ☉



Derrick Gosselin en Bruno Tindemans, *Toekomstmakers. De kunst van vooruitdenken*, Uitgeverij Lannoo Campus, 240 pagina's, 24,95 euro.